PILOTER ET MESURER

MAÎTRISER L'ORGANISATION PAR LES TABLEAUX DE BORD RH

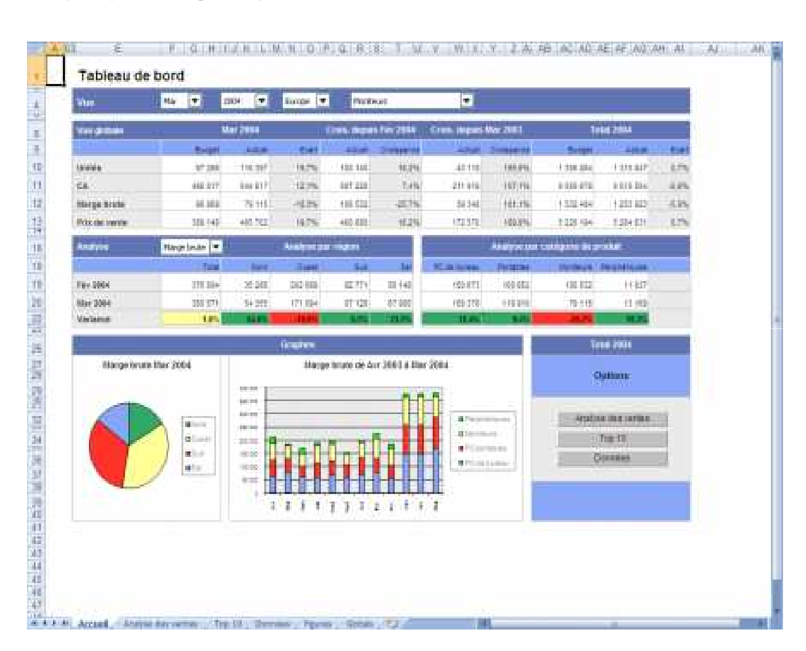




HR Public 9 juin 2011

INTRODUCTION

- **Piloter = Mesurer**
- **Comment ? Via les tableaux de bord RH**
  - Réduire l'incertitude
  - Stabiliser l'information
  - Faciliter la communication
  - Dynamiser la réflexion
  - Maîtriser le risque



PLAN DE LA PRÉSENTATION

- **Un bon tableau de bord doit…**
- **Qualifier le tableau de bord**
- **Conception…**
- **Expériences**
  - Pyramide des âges
  - Métiers en pénurie
  - Absentéisme

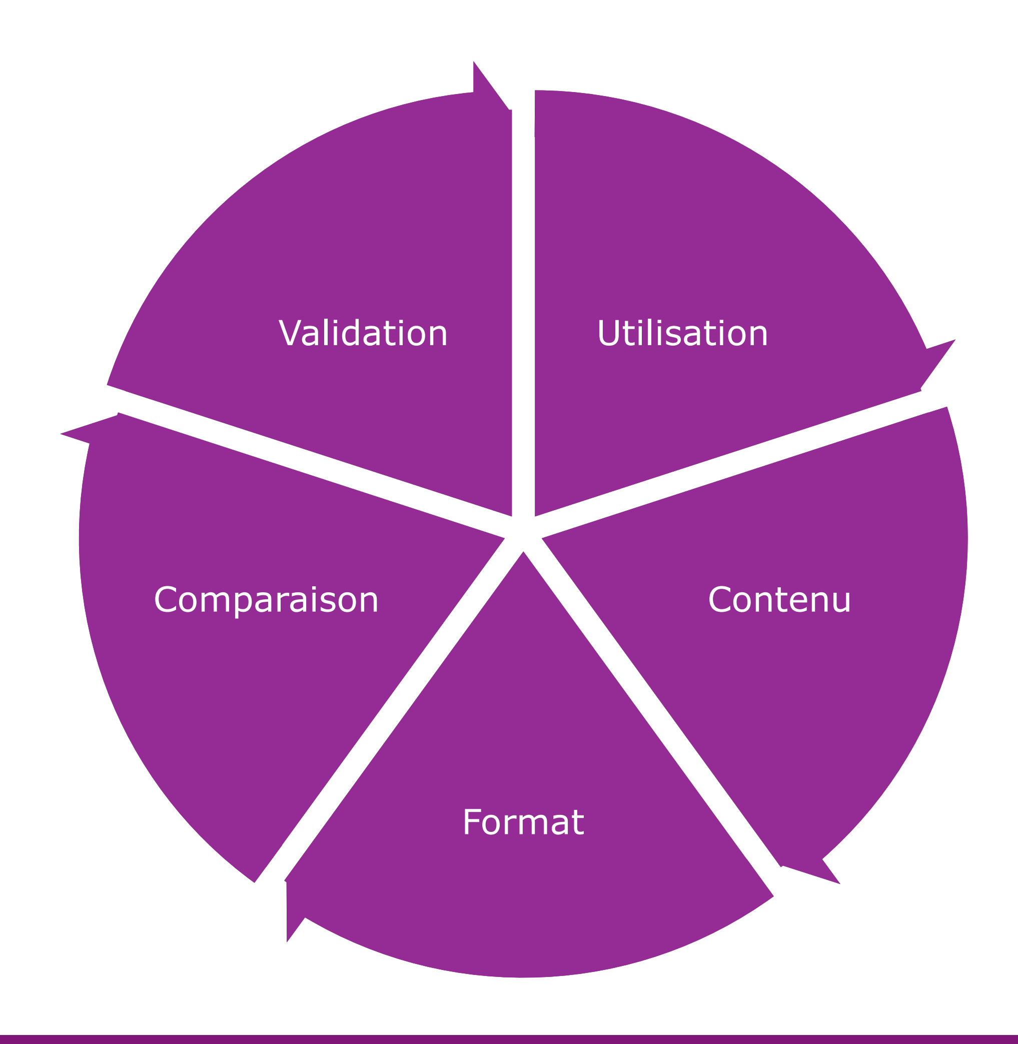




UN BON TABLEAU DE BORD DOIT…

- **3 objectifs**
  - Support synthétique
  - Vecteur de communication
  - Outil de management
- **5 principes**
  - Indicateurs et objectifs
  - Ergonomie et graphiques efficaces
  - Faire parler les chiffres
  - Effet poupées russes
  - Elégance dans la construction

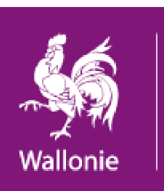
QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD



QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD

- **Utilisation :**
  - Les acteurs
    - **Identification des destinataires :**
      Ex: fonctionnaires dirigeants
    - **Identification des utilisateurs :**
      Ex : personnel d'encadrement
  - La fréquence







QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD

- **Contenu :**
  - Les sources d'informations
    - **La théorie**
      ex : Pourquoi travailler sur l'absentéisme, sur les âges ou sur les métiers en pénurie ?
    - **Projets similaires**
      Ex : questions parlementaires, benchmark du fédéral (Fed20)
    - **Personnes ressources**
      Ex : secrétariat social, gestionnaire de la thématique en interne

QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD

- **Contenu :**
  - Les données -> Indicateurs de suivi

Types de calcul

↓

Démarche analytique

Analyse des données disponibles	Entretien avec le gestionnaire des données

↓

Classification des données

Ex : Suivant la théorie de la validité (rouge→ orange → vert)	Granularité des informations

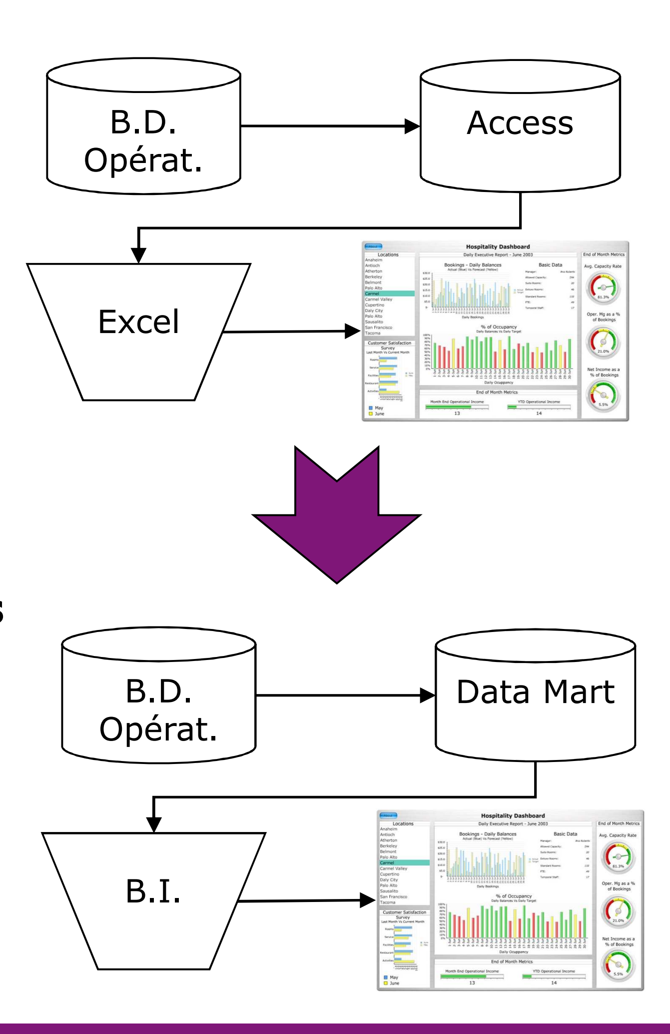
↓

Indicateurs

Mesurer le degré d'avancement par rapport aux changements à réaliser (facteurs-clés du succès)	Nombre limité

QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD

- **Format :**
  - Support
    - **Informatique et dynamique**
    - **Limitations des ressources**
    - **Evolution vers le Business Intelligence**
  - Charte graphique
    - **Voir charte SPW**
  - Type de graphique
    - **Histogrammes, bulles, secteurs**







QUALIFIER LE TABLEAU DE BORD

- **Comparaison :**
  - Dans le temps
  - Hiérarchique
  - Par segments
  - Ex : absentéisme

Indicateurs liés à des objectifs

↓

Absence d'objectif pour le SPW

↓

Lettre de mission

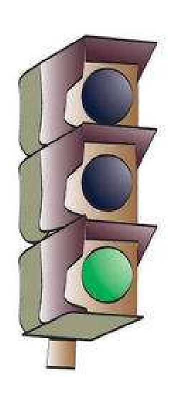
↓

Comparaison : services/entité

↓

Objectif : amélioration situation globale

- **Validation :**
  - Commanditaire
  - Groupe de travail



DE LA CONCEPTION…



Préparation des données à extraire



Traitement informatique des données



Mise en forme des données



Diffusion de l'outil

Communication

DE LA CONCEPTION…

- **Préparation des données à extraire et traitement informatique**
  - La qualification des données
    - **Grille d'analyse (nom du champ, source d'information, format, commentaire et référence)**
    - **Volumétrie**
      Si volume important = nécessité de scinder le stockage de données
    - **Le recours éventuel à une base de données intermédiaire**
  - Définition de l'architecture globale
    - **Contrôle de l'importation des données**
    - **Stockage**
    - **Calculs intermédiaires (agrégation)**
    - **Restitution finale**

DE LA CONCEPTION…

- **Mise en forme des données**
  - Tableaux croisés dynamiques sur base de requêtes
  - Présentation graphique du TBPA
  - Tests :
    - **De conformité**
    - **De « balance carrée » et de cohérence**
    - **D'intégrité des agrégats (poupées russes)**
    - **Comparaison**
    - **Réactivité**
    - **Fonctionnalité**
    - **Restitution**

DE LA CONCEPTION…

- **Diffusion de l’outil**
  - Rédaction de la documentation
    - **La documentation fonctionnelle (thésaurisation des connaissances) :**
      - Principes et schéma d'architecture
      - Définitions des formules de calcul avancées
      - Documentations des actions automatisées
      - Descriptions des tests utilisés en phase d'initialisation.
    - **Le manuel utilisateur :**
      - Objectifs et finalités
      - Principes généraux de fonctionnement
      - Modalités d'utilisation: visite guidée par fonctionnalité, foire aux questions
  - Mode de diffusion : fichiers informatiques

EXPÉRIENCES

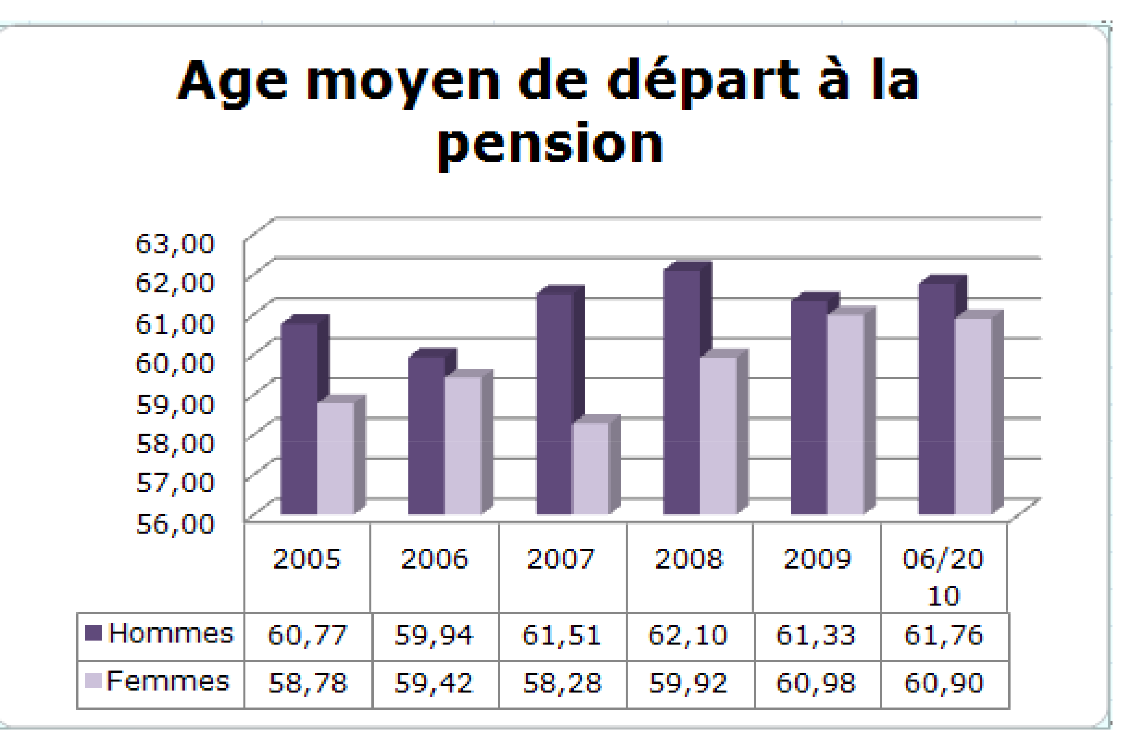
- **Pyramide des âges**
  - Contexte :
    - **Fusion des bases de données MET-MRW**
    - **Modernisation de l'administration**
    - **Impact de la crise économique**
    - **Tendance à partir des années antérieures**
    - **Effets négatifs d'une pyramide des âges déséquilibrée**



EXPÉRIENCES

- **Pyramide des âges**
  - Résultats :

Année	Départs
	Mise à la retraite
2005	145
2006	185
2007	195
2008	232
2009	206
06/2010	122
Total	**1.085**



	2005	2006	2007	2008	2009	06/2010
Hommes	60,77	59,94	61,51	62,10	61,33	61,76
Femmes	58,78	59,42	58,28	59,92	60,98	60,90

62 ans = âge moyen des hommes
61 ans = âge moyen des femmes

EXPÉRIENCES

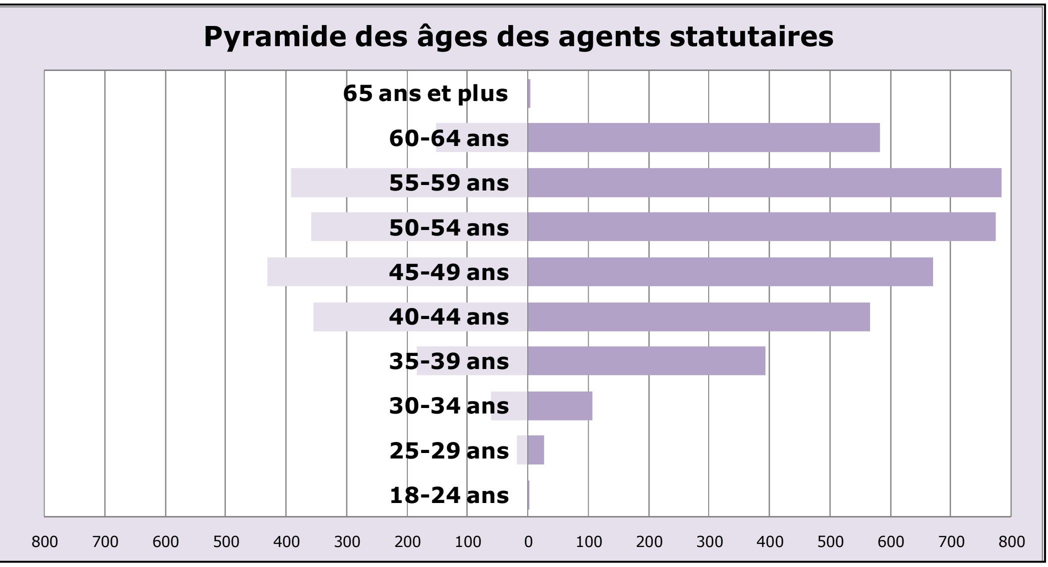
- **Pyramide des âges**
  - Résultats :

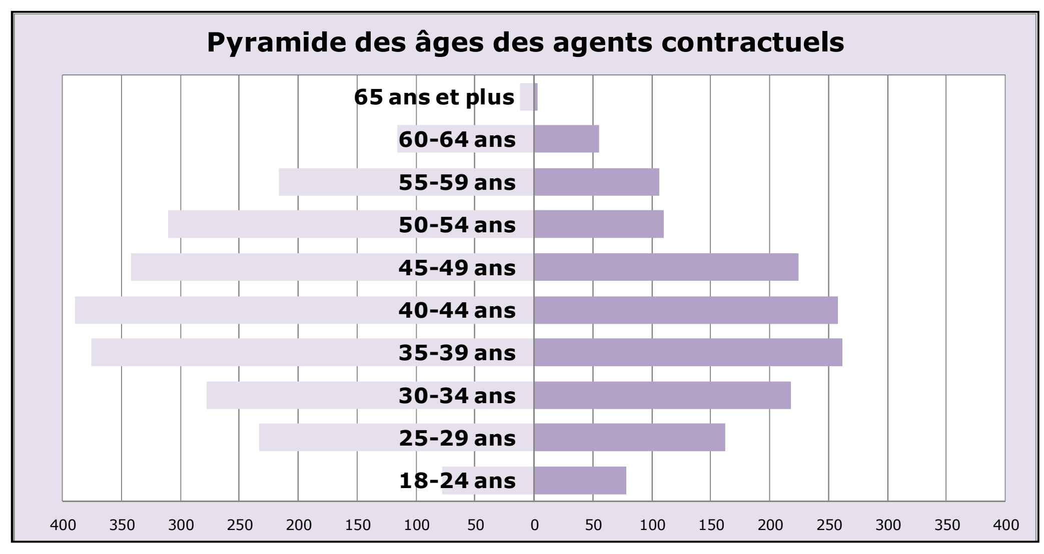
Pyramide des âges SPW

	18-24 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65 ans et plus
M	80	188	325	656	825	896	884	890	638	8
F	79	250	339	558	743	772	668	608	267	13

EXPÉRIENCES

- **Pyramide des âges**
  - Résultats :





EXPÉRIENCES

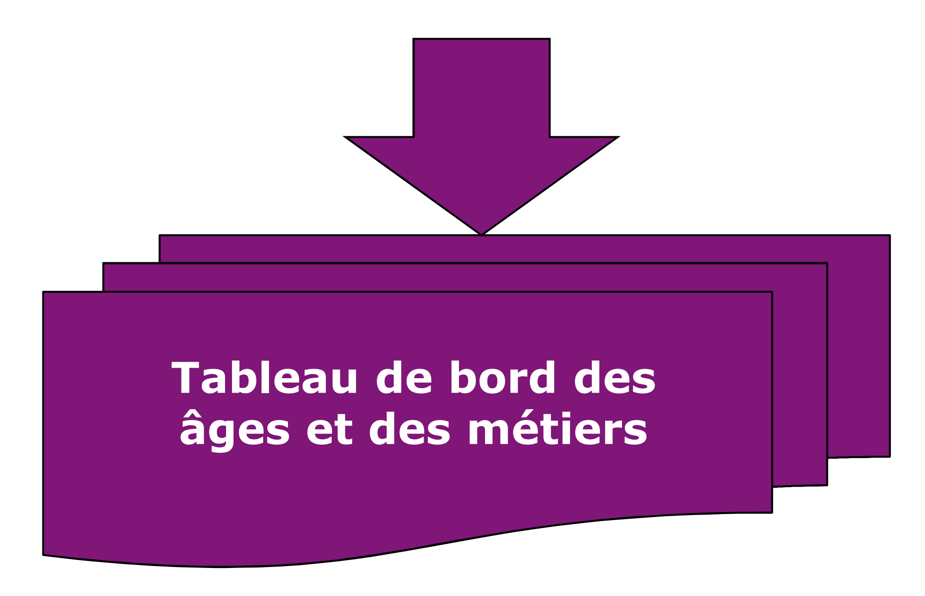
- **Pyramide des âges**
  - Difficultés rencontrées :
    - **Données**
      - Présence de doublons
      - Turnover (période)
      - Notion de carrière
      - Lexique
    - **Mise en forme des graphiques**
      - Axe horizontal
      - Echelle
      - Tranche d'âges
      - Test de cohérence
    - **Documentation fonctionnelle**
      - Mise à jour





EXPÉRIENCES

- **Métiers en pénurie**
  - Contexte :
    - **Etat des métiers en pénurie**
    - **Aide à la réalisation d'un programme de recrutement**
    - **Aide à la mise en place d'une politique de gestion des âges**
    - **Aide à la priorisation du transfert des connaissances**



EXPÉRIENCES

- **Métiers en pénurie**
  - Résultats :
    - **Théorie**

Flèches	Juniors et médiors	Senior
⬇ (rouge)	Si la valeur est inférieure à 10 %	Si la valeur est égale ou supérieure à 65 %
↘	Si la valeur est comprise entre 10 et 20 %	Si la valeur est comprise entre 50 et 65 %
➡	Si la valeur est comprise entre 20 et 30 %	Si la valeur est comprise entre 30 et 50 %
↗	Si la valeur est comprise entre 30 et 40 %	Si la valeur est comprise entre 20 et 30 %
⬆ (vert)	Si la valeur est égale ou supérieure à 40 %	Si la valeur est inférieure à 20 %



EXPÉRIENCES

- **Métiers en pénurie**
  - Résultats :

Métiers	Total général	Catégorie de génération				
		Moins de 35 ans	35-49 ans	50 ans et plus	55 ans et plus	Hypothèse 62 ans
Surveillant d'aéroport (ext.) (ouvrier)	1	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Auxiliaires Réfectoristes (Titulaires)	1	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Travaux publics et constructions (ouvrier)	6	0,00%	0,00%	100,00%	83,33%	91,67%
Médecin	8	0,00%	12,50%	87,50%	75,00%	81,25%
Ouvrier qualifié (ouvrier)	8	0,00%	0,00%	100,00%	50,00%	75,00%
Directeur général	10	0,00%	20,00%	80,00%	70,00%	75,00%
Inspecteur général	54	0,00%	24,07%	75,93%	59,26%	67,59%
Contremaître (ouvrier)	137	0,00%	18,98%	81,02%	54,01%	67,52%
Conseiller en prévention de 1ère classe	3	0,00%	33,33%	66,67%	66,67%	66,67%
Directeur avec échelle de traitement A4S	95	0,00%	28,42%	71,58%	60,00%	65,79%
Ouvrier nature et forêts (ext.)	27	0,00%	22,22%	77,78%	44,44%	61,11%
Géomètre, géomètre expert-immobilier, géomètre des mines	31	9,68%	19,35%	70,97%	41,94%	56,45%
Conseiller en prévention de 2ème classe	8	0,00%	37,50%	62,50%	50,00%	56,25%
Piégeur de rats musqués	17	0,00%	35,29%	64,71%	47,06%	55,88%
Directeur avec échelle de traitement A4, conseiller	102	1,96%	31,37%	66,67%	41,18%	53,92%





EXPÉRIENCES

- **Métiers en pénurie**
  - Difficultés rencontrées :
    - **Méthodologie**
      - Fixer les limites
      - Formule dans Excel
      - Cohérence des informations
      - Communication
    - **Analyse**
      - Attention premier outil de filtre
        - » Pertinence des résultats
        - » Interrogation des services concernés
        - » Analyse sources d'informations externes





EXPÉRIENCES

- **Tableau de bord absentéisme**
  - Contexte :
    - **Pourquoi travailler sur une diminution de l'absentéisme ?**
      - Santé au travail
      - Qualité du management
      - Qualité des processus RH
      - Culture et climat social de l'entité
    - **Comment ?**
      - Classifier les absences sur la validité
        - » Vert = aucun doute sur l'incapacité de travail,
        - » Orange = difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité,
        - » Rouge = constatation d'abus manifeste et une action est déjà entreprise.
    - **Granularité des informations**
      - Taux global
      - Tranches d'âges et niveaux hiérarchiques
      - Organisationnel (entités vers individus)

EXPÉRIENCES

- **Tableau de bord absentéisme**
  - Résultats:

Evolution du taux d'absence

	du 01/2010 au 12/2010	du 04/2010 au 03/2011
DGT1	7,539%	7,657%
SPW	7,504%	7,692%

Evolution de la durée moyenne des absences par agent

	du 01/2010 au 12/2010	du 04/2010 au 03/2011
DGT1	17,18	17,48
SPW	16,56	16,90

Evolution de la durée moyenne par absence

	Période 1	Période 2
DGT1	6,74	6,62
SPW	7,80	7,40

EXPÉRIENCES

- **Tableau de bord absentéisme**
  - Résultats :

Taux d'absence de la catégorie orange par niveau

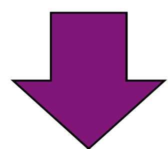
		DGT1			SPW		
		Contractuel	Statutaire	Total	Contractuel	Statutaire	Total
A	A1	NA	NA	**NA**	NA	1,205%	**1,205%**
	A2	NA	0,000%	**0,000%**	17,671%	2,454%	**3,976%**
	A3	NA	28,324%	**28,324%**	3,490%	12,439%	**12,021%**
	A4	NA	9,309%	**9,309%**	1,838%	3,710%	**3,434%**
	A5	5,622%	8,559%	**8,233%**	3,101%	7,766%	**7,277%**
	A6	5,144%	6,828%	**6,246%**	4,134%	3,748%	**3,909%**
	Total A	**5,167%**	**8,981%**	**8,075%**	**3,969%**	**5,009%**	**4,677%**
B	B1	NA	2,907%	**2,907%**	8,209%	5,748%	**6,265%**
	B2	NA	10,287%	**10,287%**	2,506%	5,423%	**5,273%**
	B3	12,512%	4,096%	**7,638%**	5,576%	4,683%	**5,167%**
	Total B	**12,512%**	**5,074%**	**6,701%**	**5,635%**	**5,091%**	**5,307%**

Taux global de présence par tranche d'âge

	DGT1			SPW		
	F	M	Total	F	M	Total
18 - 24 ans	97,696%	98,347%	**97,974%**	91,895%	94,714%	**93,379%**
25 - 29 ans	94,435%	99,398%	**95,700%**	87,721%	95,757%	**91,537%**
30 - 34 ans	88,294%	95,062%	**89,832%**	82,609%	92,674%	**87,740%**
35 - 39 ans	84,899%	98,729%	**88,299%**	81,038%	91,489%	**86,998%**
40 - 44 ans	80,114%	85,774%	**81,883%**	81,443%	92,467%	**87,633%**
45 - 49 ans	81,086%	90,724%	**84,486%**	82,370%	91,414%	**87,267%**
50 - 54 ans	81,011%	95,782%	**84,762%**	82,843%	90,480%	**87,447%**
55 - 59 ans	77,167%	82,716%	**80,186%**	78,046%	86,870%	**83,531%**
60 - 64 ans	65,687%	77,911%	**74,299%**	74,403%	83,610%	**80,919%**
65 ans et plus	45,172%	86,650%	**75,554%**	76,120%	87,372%	**85,104%**
Total	**81,241%**	**87,534%**	**83,572%**	**81,228%**	**89,759%**	**86,243%**



Entité	DGT1				
	Orange	Présentéisme	Rouge	Vert	Total général
Département de la Gestion des ressources humaines					
Direction de la Formation du personnel	8,267%	88,248%	0,000%	3,484%	100,000%
Direction de la Sélection	8,830%	83,005%	0,000%	8,165%	100,000%
Direction des Ressources humaines	2,762%	97,194%	0,000%	0,045%	100,000%



EXPÉRIENCES

- **Tableau de bord absentéisme**
  - Résultats :

Facteur de Bradford par agent classé par départements et par directions de l'entité X

Intitulé	Fréquence	Nbre de jours d'absences	Indice de Bradford
Département X			
Direction Y			
Agent A Numéro de matricule : 999991	7	36	1764
Agent B Numéro de matricule : 999992	8	19	1216
Agent C Numéro de matricule : 999993	3	45	405
Agent D Numéro de matricule : 999994	1	249	249
Agent E Numéro de matricule : 999995	3	16	144
Agent F Numéro de matricule : 999996	4	7	112
Agent G Numéro de matricule : 999997	1	76	76
Agent H Numéro de matricule : 999998	4	4	64
Agent I Numéro de matricule : 999999	2	8	32
Agent J Numéro de matricule : 1000000	1	1	1

EXPÉRIENCES

- **Tableau de bord absentéisme**
  - Difficultés rencontrées :
    - **Validation de la théorie**
    - **Validation des données**
      - Cohérence des données
        - » Agents sans affectation, dates décès programmées, etc.
      - Notion d'agent, ETP, absence, affectation
    - **Options techniques**
      - Limitation des extractions
      - Capacité de stockage
    - **Communication**
      - Documentation
        - » Fonctionnelle
        - » Mode d'emploi
      - Utilisateurs
      - Partenaires sociaux

CONCLUSION

« Le succès dépend d'une préparation rigoureuse, sans préparation l'échec est assuré »

Confucius

Questions ?

Direction du Management
Place de la Wallonie, 1 bat 1
5100 Jambes
Tel : 081/33.30.10
Mail : pascale.denys@spw.wallonie.be



DIRECTION GÉNÉRALE TRANSVERSALE
DU PERSONNEL ET DES AFFAIRES GÉNÉRALES



